

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. pengertian Administrasi Negara

Adminitrasi menurut para ahli, dapat di bedakan ke dalam dua pengertian yaitu administrasi dalam arti sempit dan administrasi dalam arti luas. Menurut **Atmosudirjo (1994:9-10)** dalam bukunya **Dasar-Dasar Office Manajemen**, membedakan administrasi dalam dua pengertian yaitu sebagai berikut :

1. Administrasi dalam arti sempit yaitu tata usaha atau Office Work.
2. Administrasi dalam arti luas dapat di tinjau dari beberapa sudut yaitu dari sudut proses, dari sudut fungsi, atau tugas, dari sudut kepranataan.
  - a. Ditinjau dari sudut proses yang dimulai dari sudut pemikiran, proses perencanaan, proses pengawasan sampai proses pencapaian tujuan.
  - b. Ditinjau dari sudut fungsi atau tugas, administrasi berarti keseluruhan yang mau tidak mau harus dilakukan dengan sadar oleh seorang atau orang berkedudukan administrator.
  - c. Ditinjau dari sudut kepranataan di sini yang dilihat oleh atau bukan gedungnya melainkan kelompok orang itulah yang melakukan aktivitas di dalam instansinya

Adapun menurut **siagian (1994:3)** dalam bukunya **Filsafat Administrasi**, mengemukakan administrasi sebagai berikut : **Adminstrasi Negara adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh aparatur pemerintah dari suatu Negara dalam usaha mencapai tujuan Negara.**

Definisi di atas menunjukkan bahwa administrasi Negara bertujuan untuk meningkatkan kemakmuran seluruh rakyat, oleh karena itu aparat pemerintah berkewajiban melayani warga Negaranya, karena setiap warga Negara dimata hukum mempunyai kedudukan yang sama.

## **B. Pengertian Organisasi**

Hampir semua aspek kehidupan manusia tidak terlepas dari keterlibatannya dengan organisasi, manusia hidup dan dilahirkan dalam organisasi, di didik oleh organisasi, dan hampir semua manusia mempergunakan waktu hidupnya bekerja untuk organisasi, demikian pula manusia bakal mati di dalam suatu organisasi dan ketika pada saat sampai ke pemakaman organisasi masih memegang peranannya. Akibatnya dari intervensi ini maka satu gejala yang tampak ialah hubungan manusia dengan manusia ditandai dengan sifat-sifat organisasi yang formal dan struktural.

Menurut **Siagian (1994:7)** dalam bukunya **Filsafat Administrasi**, mengemukakan pengertian organisasi sebagai berikut :

**Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama secara formal, terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah di tentukan dalam ikatan yang terdapat seseorang/beberapa orang yang di sebut atasan dan seorang/sekelompok orang yang di sebut bawahan.**

Definisi di atas menunjukkan bahwa organisasi dapat di tinjau dari dua segi pandangan, pertama organisasi sebagai wadah di mana kegiatan-kegiatan administrasi dijalankan, kedua organisasi sebagai rangkaian hirarki antara orang-orang dalam suatu ikatan formal. Organisasi sebagai wadah relatif lebih bersifat statis, sedangkan

organisasi sebagai rangkaian hirarki merupakan suatu proses dengan demikian lebih cenderung bersifat dinamis.

### **C. Pengertian Perilaku Organisasi**

Bidang pengetahuan perilaku organisasi yang sudah dikembangkan sejak lama nampaknya makin hari semakin pesat perkembangannya, belakangan ini mulai dirasakan kepentingannya. Kegiatan perilaku organisasi mendapat perhatian khusus pada kegiatan manajemen dalam berbagai organisasi baik organisasi pemerintah maupun swasta, karena perilaku organisasi merupakan suatu konsep kegiatan yang menyadarkan pandangan menyeluruh tentang orang-orang dalam organisasi untuk memahami sebanyak mungkin faktor yang mempengaruhi perilaku organisasi.

Menurut **Davis** dan **Newstrom** yang dikutip oleh **Darma** (2004:3) dalam bukunya **Perilaku Dalam Organisasi** menekankan bahwa “Perilaku organisasi adalah telaah dan penerapan pengetahuan tentang bagaimana orang-orang bertindak dalam organisasi”

Clumung mengemukakan pendapatnya mengenai perilaku organisasi yang dikutip oleh **Thoha** (2003:8) dalam bukunya, **perilaku dalam organisasi, konsep dasar aplikasinya**, yaitu : **Organisasi adalah cara berfikir, suatu cara untuk memahami persoalan-persoalan dan menjelaskan secara nyata hasil-hasil penemuan berikut tindakan pemecahan.**

Definisi di atas menegaskan mengenai aktifitas semua orang dalam organisasi berhubungan dengan upaya meningkatkan tercapainya kebutuhan pada keterampilan pegawai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dalam hal

ini pimpinan cenderung memiliki tanggungjawab yang lebih besar, karena pimpinan yang mengambil keputusan dalam organisasi. Pimpinan dapat berperan mendayagunakan perilaku organisasi sehingga dapat meningkatkan hubungan pegawai dengan organisasi dan berusaha menciptakan kerjasama yang sehat dan dinamis sehingga menjadikan pegawai yang produktif dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang lebih efektif.

**Duncan** mengemukakan pendapatnya mengenai perilaku organisasi dikutip oleh **Miftah Thoha (2003:5)** dalam bukunya **Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya** sebagai berikut : “Perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu”.

Berdasarkan pengertian di atas perilaku organisasi meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia demikian pula aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi. Tujuan praktis dari penelaahan studi ini adalah untuk mendeterminasi bagaimanakah perilaku manusia itu mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi

Perilaku organisasi dapat pula dipahami menurut pendapat Joe Kelly yang dikutip oleh Miftah Thoha (2003:9) dalam bukunya Perilaku Organisasi : Konsep dasar dan aplikasinya yaitu :

**Perilaku Organisasi adalah suatu penelaahan dari bagaimana organisasi itu dimulai, tumbuh, dan berkembang, dan bagaimana pula struktur, proses, dan nilai suatu sistem tumbuh bersama-sama yang memungkinkan mereka di pelajari dan disesuaikan dengan lingkungan.**

Definisi di atas memperlakukan organisasi sebagai suatu sistem tempat tinggalnya sendiri. Focus utama dari pemahaman perilaku organisasi ini adalah pada tingkahlaku dari organisasi, dan bagaimana perilaku anggota-anggota organisasi mempengaruhi organisasi.

**Robbins (2003:10)** mengemukakan pendapatnya dalam bukunya **perilaku organisasi** mengatakan bahwa : suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki ke efektifan organisasi”.

Berdasarkan definisi diatas menegaskan “apa yang dilakukan orang-orang dalam organisasi dan bagaimana perilaku tersebut mempengaruhi kinerja dari para pegawai dalam organisasi sehingga pimpinan dapat menganalisis dan mengarahkan setiap perilaku para pegawainya berdasarkan standar pelaku dalam organisasi tersebut.

Salah satu pendekatan pelaku organisasi yang dikemukakan oleh **Gibson dkk**, yang dikutip oleh **Agus Darma (1995:8)** dalam bukunya **organisasi** yaitu dengan memandang bahwa : Perilaku organisasi adalah suatu cara berfikir, yaitu perilaku dipandang sebagai bekerja pada tingkat individu, kelompok dan organisasi.

Pendekatan ini menyarankan. Jika mempelajari perilaku, kita harus mengidentifikasikan dengan jelas tingkat analisis yang dipakai apakah pelaku individu, pelaku kelompok atau pelaku organisasi. Dalam suatu organisasi terdapat tiga dimensi antara lain, dimensi teknis menekankan pada kecakapan

yang dibutuhkan untuk mengerjakan organisasi, dimensi kedua adalah dimensi konsep, yang merupakan motor penggerak dari dimensi yang pertama dan amat erat hubungannya dengan dimensi yang ketiga, yaitu dimensi manusia adalah salah satu dalam organisasi yang sangat penting dan merupakan salah satu faktor dalam pendukung organisasi.

Perilaku organisasi hakikatnya hasil-hasil interaksi antara individu-individu dalam organisasinya. Oleh karena itu, untuk memahami perilaku organisasi sebaiknya diketahui terlebih dahulu individu-individu sebagai pendukung organisasi tersebut. Berdasarkan hal tersebut, maka dalam penulisan skripsi ini peneliti menitik beratkan pembahasan pada perilaku individu dalam organisasi, hal ini dimaksudkan untuk lebih menspesifikasikan pembahasan mengenai salah satu bidang perilaku organisasi..

## **D . Perilaku Individu dalam Organisasi**

### **1. Perilaku Individu**

Pengertian perilaku individu tersirat dalam pendapat **Miftah Thoha (2003:33)** dalam bukunya perilaku organisasi : **konsep dasar dan aplikasinya**, yaitu, “perilaku manusia adalah sebagai suatu fungsi dari interaksi antara person atau individu dengan lingkungannya”.

Setiap individu berperilaku berbeda antara satu dengan yang lain, dan perilakunya di tentukan oleh masing-masing lingkungannya yang memang berbeda.

## **2. Unsur-Unsur dan Konsep Dasar Perilaku Organisasi**

Dalam organisasi yang formal, setiap pegawai mempunyai perbedaan dalam banyak hal, antara lain dalam struktur kepribadian setiap pegawai. Tugas seorang pimpinan organisasi untuk mengetahui bagaimana perbedaan tersebut mempengaruhi bawahannya dalam perilaku disesuaikan dengan standar perilaku sebagai ukurannya pelaturan yang berlaku dalam lingkungan organisasi . perubahan perilaku tidaklah mudah tetapi memerlukan diagnosis, keahlian, kesabaran dan pemahaman dari pimpinan mengenai karakteristik pegawai dan unsur-unsur perilaku individu

Menurut Gibson, dkk yang diterjemahkan oleh Agus Darma dalam bukunya Organisasi ;Struktur, Proses mengemukakan unsur-unsur pokok perilaku individu sebagai berikut :

### **a. Persepsi**

Persepsi adalah proses kongnitif yang dipergunakan oleh seseorang untuk menafsirkan dan memahami dunia sekitarnya. Setiap individu melihat hal yang sama dengan cara yang berbeda sesuai dengan tafsiran pribadinya. Faktor yang mempengaruhi persepsi :

- 1) Kepandaian menyaring informasi
- 2) Konsep diri
- 3) Keadaan
- 4) Kebutuhan
- 5) Emosi

## **b. Sikap**

Sikap merupakan faktor penentu perilaku, karena sikap berhubungan dengan persepsi, kepribadian dan motivasi. Sikap adalah kegiatan-kegiatan mental, yang dipelajari dan diorganisasi melalui pengalaman dan mempunyai pengaruh tertentu atas cara tanggap seseorang terhadap orang lain, objek dan situasi yang berhubungan dengannya.

Definisi tersebut, sikap mempunyai implikasi tertentu pada pimpinan. Pertama, sikap dipelajari. Kedua, sikap menentukan kecenderungan orang terhadap segi tertentu dari dunia ini. Ketiga, sikap memberikan dasar emosional bagi hubungan antar pribadi seseorang dengan pengenalannya terhadap orang lain. Keempat, sikap diorganisasikan dan dekat dengan inti kepribadian beberapa sikap bersifat tetap dan abadi tetapi adapula sikap yang dapat berubah-ubah.

## **c. Kepribadian**

Kepribadian merupakan pola perilaku dan proses mental yang unik dan dapat mencirikan seseorang. Hubungan antara perilaku dan kepribadian merupakan masalah rumit yang harus dipahami oleh para pimpinan. Kepribadian individu dipengaruhi oleh faktor kebudayaan dan sosial.

Definisi kepribadian seseorang ialah seperangkat karakteristik yang relatif mantap, kecenderungan dan perangai yang sebagian besar dibentuk oleh faktor keturunan dan oleh faktor sosial, kebudayaan dan lingkungan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepribadian individu :

- 1) Kekuatan budaya



- 2) Kekuatan faktor keturunan
- 3) Kekuatan faktor sosial dan kekuatan dari keanggotaan kelompoknya
- 4) Kekuatan hubungan keluarga

### **3. Prinsip Dasar Perilaku Individu**

Menurut Nadler, dkk . thoha dalam bukunya Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya mengemukakan prinsip dasar perilaku manusia yaitu :

#### **a. Kemampuan**

Manusia berbeda perilakunya, karena kemampuannya tidak sama, prinsip dasar kemampuan ini sangat penting diketahui untuk dapat diketahui mengapa seseorang berbuat dan berperilaku berbeda dengan orang lain. Karena keterbatasannya kemampuan, dua orang pegawai memerlukan waktu yang berbeda untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan yang sama, karena keterbatasannya kemampuan, seorang pimpinan dapat mengatasi persoalan yang rumit hanya beberapa saat saja. Tetapi pimpinan yang lain memerlukan puasa tiga hari tiga malam, berkonsultasi dengan orang tua di suatu desa yang diagungkan, banyak cara lain yang berda.

Perbedaan kemampuan ini ada yang beranggapan karena disebabkan kemampuan sejak lahir, manusia ditakdirkan tidak sama kemampuannya, adapula yang beranggapan karena perbedaan kemampuan menyerap informasi dari suatu gejala, adapula yang beranggapan perbedaan kemampuan disebabkan dari kombinasi keduanya. Oleh karena itu kecerdasan merupakan bawaan dari lahir, atau karena didikan dan pengalaman.

Karena perbedaan kemampuan ini maka dapat di gunakan untuk memprediksi pelaksanaan dan hasil kerja seseorang yang bekerjasama dalam suatu organisasi tertentu. Kalau kita berhasil dalam memahami sifat-sifat manusia dari sudut ini, maka kita akan paham juga mengapa seseorang berperilaku berbeda dengan individu yang lain dalam pelaksanaan suatu kerja sama.

#### **b. kebutuhan**

Manusia berperilaku karena didorong serangkaian kebutuhan yang berbeda-beda. Dengan kebutuhan ini menyebabkan seseorang akan berbuat untuk mencapainya suatu objek atau hasil.

Kebutuhan akan seseorang berbeda dengan kebutuhan orang lain. Seorang pegawai yang didorong untuk mendapatkan tambahan gaji supaya bisa hidup satu bulan dengan keluarganya, tingkah lakunya jelas berbeda dengan pegawai yang didorong oleh keinginan untuk memperoleh kedudukan untuk memperoleh kedudukan agar mendapatkan harga diri didalam masyarakat. Kebutuhan seseorang akan berubah atau berkembang, apabila suatu kebutuhannya itu telah terpenuhi, maka ia akan menepatkan kebutuhan lain yang ingin dicapai, hal ini merupakan dari hakekat manusia.

Pemahaman kebutuhan ini dapat dipergunakan untuk memprediksi dan menjelaskan perilaku yang berorientasi tujuan didalam kerjasama organisasi. Ini juga dapat menolong pimpinan untuk memahami mengapa suatu hasil dianggap penting bagi seseorang, dan juga untuk dapat memahami hasil manakah yang menjadi terpenting untuk menentukan spesifikasi individu.

### **c. Membuat pilihan untuk bertindak**

Orang berfikir tentang masa depan, dan membuat pilihan diantara sejumlah besar rangkaian perilaku yang terbuka baginya, adalah dengan mempergunakan penjelasan teori expectancy. Teori ini berdasarkan atas proposisi yang sederhana, yakni bahwa seseorang memilih perilakunya membuat pilihan tentang bagaimana bertindak. Kebutuhan manusia dipenuhi lewat perilakunya masing-masing. Didalam banyak hal, seseorang diharapkan dengan sejumlah kebutuhan yang potensial harus dipenuhi lewat perilakunya yang dipilihnya. Cara untuk menjelaskan bahwa seseorang sedemikian karena ia yakin dapat mengarahkan untuk mendapatkan suatu hasil tertentu (misalnya mendapatkan hadiah-hadiah atau upah, dan dikenal oleh atasan yang menarik baginya karena sesuai dengan tuntutan kebutuhannya). Teori ini berdasarkan suatu anggapan yang menunjukkan bagaimana menganalisa dan meramalkan manakala ia mempunyai kesempatan untuk membuat pilihan mengenai perilakunya.

### **d. Pengalaman**

Seorang manusia itu berperilaku menurut persepsinya terhadap lingkungannya. Seseorang memahami lingkungannya dalam hubungannya dengan pengalaman masalalu dengan kebutuhannya.

Memahami lingkungan adalah suatu proses yang aktif, dimana seseorang membuat lingkungannya itu mempunyai arti baginya. Proses aktif ini melibatkan seorang individu mengakui secara selektif aspek-aspek yang berbeda dari lingkungan, menilai “apa” yang dilihatnya yang dialami itu dalam kaitannya dengan pengalaman dan kebutuhan-kebutuhannya. Oleh karena itu kebutuhan-kebutuhan dengan

pengalaman setiap orang itu seringkali berbeda, maka, persepsinya dengan lingkungan juga akan berbeda pula.

**e. Reaksi senang atau tidak senang**

Seseorang itu mempunyai reaksi senang atau tidak senang, orang-orang jarang bertindak netral mengenai suatu hal yang mereka ketahui dan alami. Dan mereka cenderung untuk mengevaluasi sesuatu yang mereka alami dengan senang atau tidak senang.

Perasaan senang atau tidak senang ini akan menjadikan seseorang berbuat yang berbeda dengan orang lain dalam rangka menanggapi sesuatu hal. Seseorang bisa puas mendapatkan gaji tertentu karena bekerja di suatu tempat tertentu, orang lain ditempat yang sama merasa tidak puas. Kepuasan dan ketidakpuasan ditimbulkan karena adanya perbedaan dari suatu yang diterima dengan sesuatu yang diharapkan seharusnya di terima. Orang tiap kali membandingkan “apa” yang mereka terima dalam situasi kerja tertentu dengan “apa” yang diterima orang lain dalam situasi yang sama jika hasil perbandingannya ia rasakan tidak adil, maka timbulah rasa tidak puas terhadap hasil yang diterima.

Dalam hal ini amatlah sulit bagi pimpinan organisasi untuk mendistribusikan beberapa penghargaan seperti misalnya kenaikan gaji dan promosi pada suatu cara yang dapat memberikan kepuasan pada semua pihak.

#### **4. Maksud, Tujuan serta Kegiatan Perilaku Organisasi**

##### **a. Maksud dan tujuan perilaku organisasi**

Seseorang memasuki suatu organisasi untuk memenuhi kebutuhan atau kepentingan dan harapannya baik sebagai pegawai perusahaan maupun pegawai pemerintahan. Disamping itu orang-orang dalam organisasi berusaha mencapai kemampuan, kreatifitas, dan pemenuhan yang lebih tinggi, karena orang-orang merupakan sumberdaya yang paling penting dalam organisasi, sebab itu pemahaman atas perilaku individu dalam organisasi semakin penting dilakukan oleh pimpinan untuk dapat memutuskan hal-hal yang perlu dilakukan dan kemudian mengendalikan pegawai dengan memastikan pelaksanaan tugas dalam usaha menciptakan iklim organisasi dan prestasi organisasi yang efektif.

Perilaku organisasi pada umumnya dan perilaku individu pada khususnya dilaksanakan oleh pimpinan dan bawahan dalam rangka berusaha menciptakan iklim organisasi yang efektif, karena iklim organisasi perilaku dalam membentuk harapan pegawai tentang konsekwensi yang timbul dari berbagai tindakan. Baik pimpinan maupun pegawai menginginkan suasana yang nyaman dan menyenangkan, sehingga akan terjadi suatu disiplin kerja yang baik, dan kepuasan kerja. Hal itulah yang ingin dicapai dalam perilaku individu.

##### **b. Kegiatan perilaku individu**

Manusia adalah salah satu dimensi dalam organisasi yang sangat peting dan merupakan salah satu faktor dan pendukung utama organisasi. Untuk memahami lebih lanjut tentang perilaku individu. Sebaiknya dipahami pula beberapa kegiatan perilaku individu.

Menurut **Miftah Thoha (2003:47-71)** dalam bukunya **Perilaku Organisasi : Konsep dasar dan aplikasinya** mengemukakan bahwa kegiatan perilaku individu, yaitu :

a) Pendekatan Kognitif

Pendekatan ini berkaitan dengan kegiatan mental manusia seperti berpikir, mengetahui, memahami, dan menaruh kepercayaan yang mempengaruhi perilaku. Pendekatan ini mempercayai bahwa perilaku seseorang disebabkan oleh stimulus/rangsangan yang di proses sehingga akhirnya menghasilkan respon tertentu. Teori kognitif memusatkan penjelasannya pada proses yang terjadi antara stimulus dengan respon. Fungsi kognitif yaitu memberikan emosi atau konsekuensi yang menunjukkan sikap atau perasaan senang, baik atau buruk. Sehingga dapat pula menimbulkan motivasi.

b) Pendekatan penguatan

Istilah penguat secara konseptual sangat erat hubungannya dengan motivasi, hanya saja motivasi lebih luas dan kompleks dibanding penguatan. Kebutuhan merupakan pusat perhatian dari motivasi dan konsepsi penguat. Hanya saja didalam konsepsi penguatan kebutuhan berdasarkan secara natural ada pada lingkungan luar dari peristiwa-peristiwa yang ada pada lingkungan yang kemudian diikuti dengan adanya respon.

Sama halnya dengan kognitif, dalam pendekatan penguatan hubungan antara stimulus dan respon itu sendiri. Konsepsi penguatan menjelaskan

bahwa stimulus adalah Sesutu yang terjadi untuk mengubah perilaku seseorang. Stimulus dapat di ukur dan diamati karena dapat berupa materi yang di jumpai didalam lingkungan manusia. Adapun respon adalah setiap perubahan dalam setiap perilaku individu, dalam pendekatan ini suatu respon terjadi karena adanya stimulus, dengan demikian stimulus selalu menghasilkan suatu respon.

c) Pendekatan psikoanalisis.

Pendekatan ini menunjukkan bahwa perilaku manusia dikuasai oleh keperibadianya. Hampir semua kegiatan mental adalah tidak diketahui dan tidak bisa dipecahkan secara mudah dari setiap individu, namun kegiatan tertentu dari mental ini dapat dipengaruhi perilaku manusia.

Konsep psikoanalisis merangkum tiga susunan kepribadian yaitu:

- (1) Konsep ID. Pada dasarnya ID adalah subsistem dari kepribadian atau sumber ketidaksadaran manusia. ID adalah penampungan dari semua sumber dari kekuatan jiwa yang menyebabkan berfungsinya suatu system. ID seringkali dilukiskan sebagai kawah mendidih yang berisi pengharapan dan keinginan yang memerlukan pemuasan secepatnya. Pemuasan ini berasal dari insting-insting psikologi yang dimiliki setiap orang sejak lahir, untuk mendapatkan penghargaan ini diwujudkan melalui libido dan agresi.
- (2) Konsep Ego. Ego membutuhkan sumber rasa sadar manusia. Ego melindungi kehidupan ini dengan cara menafsir dan merupakan subsistem yang berfungsi ganda yakni (ID dan sumber Ego) dengan

cara berinteraksi dengan dunia melayani dan sekaligus mengendalikan dua system lainnya atau lingkungan luar. Ego mengembangkan kepentingan ID dengan menghubungkan dunia luar untuk mendapatkan pemuasan keinginan-keinginannya. Tujuan ego adalah untuk menggali apa yang terjadi dalam lingkungan luar, sehingga ego menjadi sadar tentang apa yang terjadi didunia dan apa yang dialaminya.

- (3) Konsepsi Super Ego. Super ego adalah sumber norma yang tidak sadar yang menilai dari semua aktivitas ego. Super ego menetapkan suatu norma yang memungkinkan ego memutuskan apakah sesuatu ini benar atau salah. Super ego berkembang dari saling interaksi ego dengan masyarakat. Seseorang tidaklah sadar cara kerja superego. Kesadaran dalam super ego dikembangkan lewat penyerapan dari nilai-nilai cultural dan moral dalam masyarakat.

#### **E. Pengertian kinerja pegawai**

Organisasi merupakan wadah untuk mencapai suatu tujuan, wadah tersebut mengelola berbagai rangkaian kegiatan yang diarahkan untuk tercapainya tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi tersebut diperlukan adanya sumberdaya manusia yang handal dan akan menampilkan kinerja organisasi maupun individu yang baik dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Untuk menjaga kinerja pegawai agar tetap optimal maka perlu dilaksanakan pembinaan pada tiap pegawai. Dengan dilaksanakannya pembinaan dalam suatu



organisasi pemberdayaan pegawai dapat terwujud. Dan jika kinerja pegawai dapat ditingkatkan, maka kondisi organisasi akan selalu sehat yang untuk mencapai tujuan dalam menyediakan kualitas pelayanan pada masyarakat juga akan semakin baik.

**A.A. Mangkunegara (2001:67) dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan” mendefinisikan kinerja sebagai berikut : Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.**

Definisi di atas peneliti menyimpulkan bahwa suatu pekerjaan dikatakan berhasil apabila pekerjaan tersebut telah mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Bernadin dan Rusell yang pendapatnya dikutip oleh Gardoso Gomes (2002 :135) dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia”. Mendefinisikan kinerja sebagai berikut. **“Catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan saelama satu periode tertentu”.**

Definisi diatas menyatakan bahwa kinerja merukan suatu catatan suatu hasil kerja pegawai dalam suatu organisasi, suatu tugas tersebut yang sesuai dengan jangka waktu yang telah ditentukan.

Selanjutnya, pengertian kerja pegawai menurut **Republik Indonesia (LAN RI) 1999:3) dalam bukunya “Pedoman Lembaga Administrasi Negara Penyusunan Pelaporan akuntabilitas Kinerja Intansi Pemerintah”**

**kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi**

Berdasarkan pendapat tersebut, kinerja merupakan aspek yang harus diperhatikan dalam suatu organisasi yang berguna didalam suatu pencapaian

suatu tujuan organisasi tersebut, kinerja digunakan untuk penilaian pencapaian pelaksanaan atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan /program yang sesuai dengan pelaksanaan dan tujuan yang telah dicapai setelah pelaksanaan pekerjaan.

Dari beberapa pengertian kinerja tersebut diatas peneliti menyimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang di capai oleh pegawai didasarkan pada persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi dalam pekerjaan tersebut untuk mencapai tujuan dan sasaran yang ditentukan sebelumnya atau dengan kata lain kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai melalui hasil kerja seseorang.

Penilaian kinerja individu tidak bisa didasarkan pada informasi dan suatu orang atau berdasarkan keterangan-keterangan yang telah dikumpulkan saja. Menilai kerja pegawai harus dilakukan secara komprehensif dan terukur. Oleh karena itu, diperlukan suatu alat ukur yang akurat untuk menilai prestasi kerja individu, sehingga tidak menimbulkan prasangka dan tidak seorangpun merasa dirugikan.

Berikut ini adalah indikator-indikator kinerja yang menilai atau mengevaluasi kinerja pegawai yang dijadikan pengukuran kinerja pegawai menurut Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan pembangunan dalam modul 3 dan 5 yang berjudul pengukuran kinerja Intansi Pemerintah (2000:12), adalah sebagi berikut :

1. Indikator Masukan.
2. Indikator Proses.

3. Indikator Keluaran.
4. Indikator Hasil.
5. Indikator Manfaat
6. Indikator Dampak.

Alat ukur tersebut di atas peneliti jelaskan lebih lanjut sebagai berikut :

1. Indikator Masukan

Adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan sehingga menghasilkan keluaran. Indikator ini mengukur sejumlah sumber dana, sumber daya manusia, informasi, kebijaksanaan, pelaturan perundang-undangan, dan sebagainya yang digunakan untuk melaksanakan kegiatan.

2. Indikator Proses

Adalah segala besaran menunjukan upaya yang dilaksanakan dalam rangka mengolah masukan menjadi keluaran. Indikator proses ini menggambarkan perkembangan atau aktivitas yang terjadi atau dilakukan selama pelaksanaan kegiatan berlangsung, khususnya dalam proses mengolah masukan menjadi keluaran.

3. Indikator Keluaran

Adalah suatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik atau non fisik. Indikator ini digunakan untuk mengukur keluaran yang dihasilkan dari suatu kegiatan.

4. Indikator Hasil

Adalah sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah ( Efek Langsung). Indikator ini menggambarkan hasil nyata dari keluaran suatu kegiatan.

#### 5. Indikator Manfaat

Adalah suatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Indikator ini menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator hasil serta menunjukan hal-hal yang diharapkan langsung yang dicapai bila keluaran dapat diselesaikan dan berfungsi dengan optimal

#### 6. Indikator Dampak

Adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan. Ukuran mengenai kinerja pegawai diharapkan para pegawai dapat memahami serta dapat melaksanakan dengan baik agar pencapaian hasil kerja dapat optimal dan mempermudah pencapaian tujuan organisasi.

### **F. Penilaian Kinerja**

Untuk dapat menilai kinerja pegawai secara objektif dan akurat, kita harus dapat mengukur tingkat kinerja pegawai. Penilaian kinerja sering kita sebut dengan pengukuran kinerja yaitu merupakan hal yang penting dalam manajemen program keseluruhan, karena kinerja yang dapat diukur dapat mendorong pencapaian kinerja tersebut. Pengukuran kinerja yang dapat dilakukan memberikan umpan balik (Feedback), yang merupakan hal penting dalam upaya perbaikan secara terus-menerus dan mencapai keberhasilan dimasa yang akan datang. Ini berarti pengukuran kinerja penting peranannya sebagai alat manajemen untuk :

1. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati.

2. Menjadi alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka upaya memperbaiki kinerja.
3. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif
4. Menunjukkan peningkatan upaya yang telah dilakukan
5. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi

Sistem pengukuran kinerja akan sukses apabila strategi organisasi dan pengukuran kinerja berkaitan, yaitu selaras dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Pimpinan organisasi menyampaikan visi, misi dan arah strategi organisasinya kepada seluruh karyawan serta tujuan-tujuan organisasi dikomunikasikan kepada seluruh karyawan.

Menurut **Rucky (2004:20)** dalam bukunya “**System Manajemen Kineja**”, mengemukakan beberapa tujuan dari penilaian kinerja yaitu sebagai berikut :

- a. meningkatkan prestasi kerja, baik secara individu maupun secara kelompok, dengan memberikan kesempatan pada mereka untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan bersama atasan, masing-masing dapat menepatkan sasaran kerja dan standar prestasi yang harus dicapai pada akhir kurun waktu yang telah ditetapkan.
- b. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan pada kenaikan produktivitas. Dengan kata

lain, peningkatan produktivitas sumber daya manusia secara keseluruhan diusahakan dicapai melalui peningkatan prestasi kerja karyawan secara perorangan.

- c. Merangsang minat dalam mengembangkan pribadi serta potensi karyawan dengan cara memberikan umpan balik pada mereka tentang prestasi mereka.
- d. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna. Pada gilirannya usaha ini akan membantu perubahan untuk mempunyai pasokan tenaga yang cakap dan terampil yang cukup untuk mengembangkan perusahaan di masa depan.
- e. Menyediakan sarana atau alat untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gajinya atau imbalannya sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
- f. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya. Dengan demikian jalur komunikasi dan dialog akan terbuka dan dengan demikian dapat diharapkan bahwa proses penilaian prestasi kerja akan mengeratkan hubungan antara atasan dan bawahan.

#### **G. Penyebab gagalnya sistem penilaian kinerja**

Seperti halnya dijelaskan di atas bahwa penilaian kinerja itu sangatlah penting dilakukan, suatu penilaian kerja merupakan aspek yang dapat meningkatkan kinerja. Dengan adanya penilaian kinerja dapat merubah dan

melihat bagaimana tingkat kinerja seseorang sehingga dapat dengan cepat memperbaiki suatu kinerja yang rendah, tetapi proses penilaian kinerja pun tidak selamanya berhasil meningkatkan kinerja pegawai, suatu penilaian kinerja dapat mengalami kegagalan, seperti halnya diungkapkan oleh **Oliver** yang pendapatnya dikutip oleh **Rucky (2004:30)**, dalam bukunya “**Sistem Manajemen Kinerja**” mengungkapkan sejumlah penyebab umum yang sering menimbulkan kegagalan, dan harus dihindarkan, sebagai berikut :

#### **1. Tidak adanya standar**

Tanpa adanya standar berarti tidak terjadi penilaian kinerja yang objektif. Yang ada hanyalah penilaian bersifat subjektif yang mengandalkan pikiran dan perasaan.

#### **2. Standar yang tidak relevan dan tidak bersifat subjektif.**

Standar seharusnya ditetapkan melalui proses analisa pekerjaan atau jabatan untuk menentukan hasil atau output yang di harapkan dari pekerjaan tersebut.

#### **3. Standar yang tidak realistis**

Standar adalah sasaran-sasaran yang berpotensi merangsang motivasi standar yang masuk akal dan menantang akan lebih berpotensi untuk merangsang motivasi.

#### **4. Ukuran kinerja yang tidak relevan**

Objektif dan perbandingan memerlukan bahwa kemajuan terhadap standar dan pencapaian standar dapat diukur dengan mudah dan transparan.

## **5. Kesalahan penelitian**

Termasuk dalam kesalahan penilaian adalah keperpindahan (bias, “*Hallo Effect*”)(terpengaruh oleh yang di nilai), kecenderungan untuk “*pelit*” atau sebaliknya. Kecenderungan untuk memilih nilai tengah dan takut untuk menghadapi bawahan.

## **6. Pemberian umpan balik secara buruk**

Standar harus dikomunikasikan kepada pegawai yang dinilai untuk diketahui dan disepakati. Demikian pula seluruh penilaian dan hasil penilaian harus dikomunikasikan pula kepada mereka yang dinilai.

## **7. Komunikasi yang negative**

Proses evaluasi ternyata tergantung oleh komunikasi yang disadari oleh sikap negatif seperti arogan dan kekakuan kepada pihak penilai dan sikap membela diri dan tertutupan kepada pihak penilai.

## **8. Kegagalan untuk memanfaatkan data hasil penelitian**

Kegagalan untuk menggunakan seluruh data yang diperoleh melalui proses penilaian sebagai dasar bagi semua keputusan dalam bidang sumber daya manusia telah menurun kreabilitas dari program penilaian kinerja. Akibatnya pimpinan dan pegawai tidak lagi menganggap program tersebut sebagai suatu hal yang penting.



## **H. Iklim organisasi yang Mempengaruhi Kinerja**

Iklim organisasi adalah sifat yang mengakar dalam lingkungan internal organisasi yaitu :

1. Biasanya membedakan suatu tempat kerja dengan tempat kerja yang lain.
2. Dirasakan dan di alami secara langsung atau tidak langsung oleh individu dalam organisasi tersebut.
3. Dapat di gambarkan dan di ukur dalam suatu istilah yang khusus dengan cara mengajukan pertanyaan kepada masing-masing individu dalam organisasi atau mengamati perilaku kerja mereka.
4. Mempengaruhi motivasi individu dan perilaku mereka dalam pekerjaan.
5. Dapat diubah dalam praktek-praktek manajemen.

Iklim organisasi mempunyai arti penting bagi kinerja individu dan organisasi karena memberikan pengaruh dalam meningkatkan atau melemahkan motivasi dan komitmen para pegawai yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.

## **I. Hubungan Perilaku Organisasi dengan Kinerja Pegawai**

Diatas telah diterangkan mengenai organisasi dengan perilaku organisasi untuk dapat mencapai kinerja pegawai sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Dalam upaya mencapai kinerja pegawai yang baik ini merupakan tanggung jawab seorang pemimpin peningkatan kinerja pegawai dapat dinilai dengan adanya

peningkatan mutu pekerjaan, kehadiran, inisiatif, sikap, kendala, kerjasama, pengetahuan tentang pekerjaan dan tanggung jawab.

Suatu organisasi akan berjalan dengan lancar apabila terdapat kepemimpinan yang berhasil, sehingga dapat terwujud suatu perilaku dari bawahan sesuai apa yang telah diharapkan. Perilaku merupakan pegangan yang dijadikan acuan bagi seorang pimpinan untuk lebih mengetahui sifat-sifat dari setiap pegawainya. Karena dari setiap diri pegawai mempunyai perbedaan masing-masing baik dilihat dari sifat, sikap maupun tingkat kebutuhannya dan rasa puas dan tidak puas pun yang dimiliki oleh setiap individu dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya akan berbeda-beda pula hal ini dapat berpengaruh terhadap kinerja masing-masing individu.

Sebelum peneliti membahas hubungan Perilaku Organisasi dengan Kinerja Organisasi. Maka peneliti akan mengupas pengertian perilaku organisasi yang dikemukakan oleh **Larry L Clumming** yang dikutip oleh **Miftah Thoha** dalam bukunya **"Perilaku Organisasi; konsep dasar dan aplikasinya"**, mengemukakan sebagai berikut :

**Perilaku organisasi adalah suatu cara berfikir, suatu cara untuk memahami persoalan-persoalan dan menjelaskan secara nyata hasil-hasil penemuan berikut tindakan-tindakan pemecahan(2003;8)**

Menurut **Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LANRI)**, dalam bukunya **"Pelaporan Akuntabilitas Kerja Intansi Pemerintah"**. Mengemukakan definisi kinerja sebagai berikut :

**Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program kebijaksanaan**

**dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi atau instansi pemerintah (1999:3)**

Menyimak uraian di atas terlihat jelas bahwa perilaku organisasi memegang peranan yang sangat penting atau bahkan dapat menentukan tercapai atau tidaknya suatu kinerja pegawai.

Selanjutnya menurut **C. Merle Johnson (2004:46)** dalam bukunya **"Handbook Of Organizational Performance; Analisis Perilaku dan Manajemen"**, mengemukakan hubungan perilaku organisasi dengan kinerja pegawai, adalah sebagai berikut :

**Umpan balik kerja secara prinsip dapat mengubah perilaku dengan bertindak sebagai penguat, penghukum, sebagai stimulasi diskriminatif, atau dengan berfungsi sebagai pembentuk operasi dengan mengembangkan perilaku yang diarahkan oleh aturan**

Dengan adanya umpan balik kinerja secara berkesinambungan dapat membantu mengubah perilaku, karena umpan balik kinerja dapat bertindak sebagai penguat bagi pegawai dalam suatu organisasi, dapat menjadi penghukum atau sanksi jika terjadi suatu penyimpangan berperilaku dan juga dapat menjadikan stimulasi diskriminatif artinya perilaku seseorang itu berbeda-beda dirangsang oleh adanya motivasi seperti materi, penghargaan, yang semua pegawai tersebut mempunyai tugas yang sama dan berusaha untuk mendapatkan suatu penghargaan karena ada stimulasi tersebut sehingga dapat berpengaruh kepada kinerja pegawai tersebut. Jadi dalam suatu organisasi sebagai suatu cara berpikir, bertindak dan memahami sebagai persoalan yang berhubungan didalam suatu organisasi dapat menjadi suatu cara untuk melakukan berbagai kegiatan untuk

mencapai suatu tujuan organisasi yang berdasarkan pada standar mengenai apa yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan dalam proses kerja yang dapat menjadi suatu arahan perilaku, sehingga jika para pegawai melaksanakan proses kerja sesuai dengan standar proses yang berlaku hal ini akan meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Karena dalam perilaku ada suatu cara berpikir dan bertindak yang seharusnya yaitu suatu perilaku yang diarahkan oleh suatu pelaturan.

Pernyataan diatas mengemukakan bahwa perilaku organisasi dengan kinerja pegawai pada Dinas Perkebunan Propinsi Jawa Barat terlihat ada hubungan yang positif diantara keduanya. Dimana terdiri dari sub-sub sistem yang saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya dan saling berhubungan. Dengan adanya umpan balik kinerja dapat mengubah perilaku dengan bertindak sebagai penguat dan juga sebagai stimulasi. Begitupun hasil dari perilaku tersebut dapat meningkatkan suatu kinerja, dimana situasi yang terarah dapat menghasilkan suatu kinerja yang memuaskan. Setiap strategi organisasi merupakan alat yang tergantung kepada pelakunya. Sebaik-baiknya strategi secara konsepsi tidak mempunyai makna jika dilaksanakan dengan penyimpangan, baik itu disadari atau tidak disadari. Untuk itu perilaku yang sehat dapat menghasilkan suatu kinerja pegawai yang optimal, karena apa yang dilakukan orang di dalam organisasi dan bagaimana perilaku tersebut mempengaruhi hasil prestasi organisasi. Karena perilaku menyangkut situasi kerja maka perilaku organisasi menekankan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan, kerja produktivitas, prestasi manusia dan manajemen.